

胡政之报业人力资源管理思想研究

——兼论对中国传媒业人力资源管理问题的启示

俞凡

摘要 本文对当前学界在传媒业人力资源管理方面的成果进行了总结,并结合对著名报人胡政之成功的人力资源管理思想的分析,认为在制度保障和人性管理的基础上,坚持新闻事业性第一,并将这种理念化为全体员工共同的职业理想,是我国近代报人成功的人力资源管理经验,也对当前我国传媒业人力资源管理问题有所启示。

关键词 胡政之 传媒业 人力资源管理

中图分类号 G206 **文献标识码** A

作者简介 俞凡,中国海洋大学新闻系讲师,青岛 260100,厦门大学新闻传播学院博士生,厦门 361005

一、研究背景及意义

1.当前传媒业人力资源管理问题研究综述

从2000年前后开始,传媒业人力资源管理问题逐渐成为业界和学界热议的话题之一。当前对这一问题的讨论总的来说包含了以下几个方面:

(1)人力资源管理是当代我国传媒业经营管理中的最重要部分。如曹鹏认为,“媒介行业是人才密集行业,媒介企业的核心竞争力是人才。”^①包国强也认为:“传媒员工是传媒的主体,要突出人的地位,以人为本,以人为中心,一切管理活动都要以调动人的积极性,做好人的工作为根本。”^②

(2)当前中国传媒业人力资源管理存在着诸多问题。具体的表现可以用“找不着、管不好、育不成、留不下”来概括。某调查数据显示:“国内传媒从业者55万,但媒体经营管理人才却不到1%,高层次的经营管理人才,也就是称得上传媒职业经理人的人才,更是凤毛麟角,尤其是传统主流媒体更为突出。”^③同时,对于媒体老

总的监管也是一个亟待解决的问题。在人才培养方面,一方面,新人很少受到重视;另一方面,很多所谓“培训班”大多名不副实,甚至逐渐成为一种方兴未艾的产业,成为某些人“短平快”的生财之道。^④最后,优秀传媒人才向沿海地区的“东南飞”和外资企业的“走西口”现象渐成趋势,“记而优则仕”也成为媒体人才的一大流向,对媒体造成的冲击不容小觑。

(3)针对这些问题,学者们给出了如下原因:

首先,是媒体的市场主体地位不明确。周劲认为,“改革开放后,尽管不少传媒用行政手段实行了集团化,按照现代法人制度的要求设计了内部的组织机构。但是,在产权没有明晰的情况下,这种集团化并没有市场主体地位,只是一个‘翻牌公司’,其资本结构单一,市场高度垄断,仍为行政化治理……政事不分,造成了传媒治理结构的种种缺陷。”^⑤而这种观点也被几乎所有研究者赞同,认为是造成当前中国传媒业人力资源管理问题的最大原因。

其次,是激励和监管机制的

不合理。一方面,由于历史原因造成的媒体一人负责制,再加上由于产权不明造成的“所有者缺位”,使得传媒业缺乏必要的监督机制,无法认定相关责任;^⑥另一方面,“大多数传媒单位法人治理结构不完善,委托代理关系不明晰,缺少有效的激励机制,管理层的投入回报严重不对等,从而造成他们的心理失衡。”^⑦

再次,是人事制度的不合理。一方面,高层管理人员多为“空降”使得传媒职业经理人仅仅成了传媒官员的另一称谓;另一方面,事业和企业的两种截然不同的人事管理模式“使媒介人力资源管理在实际操作中必须同时遵从多种游戏规则,职业准入、退出机制不合理、不完善。”^⑧

(4)对此学者们提出了如下解决方法:

首先,要尽快改革政企不分的现状,建立明晰的现代传媒企业制度。

其次,要努力改革当前的人事管理制度,建立专业化、职业化和自由流动的传媒人力资源市场。同时加强职业传媒经理人的

培育工作,改变当前重采编轻经营的做法,吸引有管理学、经济学、会计学等相关学科背景的人才进入媒体经营领域。^⑨

再次,要改变当前媒体人才的培育机制。这首先要从学校入手,改变当前重理论轻实践的教学理念;其次要尽快建立面向青年员工的培训、进修等制度;最后还要尽快完善当前针对高级人才所开设的种种培训。

最后,还应该尽快建立有效的激励和约束机制。改变当前单纯以物质手段作为激励的唯一或主要的方式,同时建立完善的业绩考评和奖惩体系,并切实落实。

2.当前研究成果的不足

通观当前的研究成果,我们不难发现一个问题:这些成果大都是就当代论当代,缺乏从历史角度对现实问题的观照。这种倾向同时也体现在了当前的新闻史研究中。在笔者所见到的对于历史上报人经营管理经验的文章中,也大多就史论史,一旦涉及到现实问题,则往往用一句“对于今天仍有参考价值”简单带过,而对于这种“参考价值”究竟在于何处,却告阙如。我们在研究传媒业人力资源管理这一现实问题的时候,不应该忽略对中国百余年报史上那些成绩卓然的职业报人的经验的总结和研究,以便“择其善者而从之,其不善者而改之”,为当前的工作提供鲜活的、直观的、可资借鉴的样本。

笔者积历年学习研究所得,略作爬梳,以图能对当下有所鉴易。

二、胡政之报业人力资源管理思想分析

1.胡政之的人力资源管理思想

近代中国,近百年的报业史上,出现了一大批卓有成绩的报人。笔者认为,坚持以新闻业务为本,重视多元培养,采用制度化、人性化的管理方式,将新闻业务与经营工作有机融合,新闻事业性第一,营业与事业并行的经营管理思想,是近代中国报人取得成功的一大法宝。胡政之便是个中翘楚。

胡政之一直非常重视人才的作用,早在1926年,他就自己主持的《国闻周报》上发表了一篇题为《作报与看报》的文章,认为“报纸因为是商品的关系,所以竞争性很厉害,一方面是人才的竞争,同时也就是资本的竞争,不过如果同一资本而怎样去运用,却要看人才如何而定。”^⑩他知人善任,唯才是举,对于范长江的发掘和培养传为佳话;他气度不凡,不拘小节,对于人才的小小过失从不斤斤计较;他用人不疑,大胆放手,敢于让进社不久的萧乾主持“小公园”;他兢兢业业,以身作则,“以全部精力扑在事业上,废寝忘食,惟日孜孜”;^⑪他重视制度,明察秋毫,报社绝不养“剩人”、“闲人”;他独辟蹊径,打通二部,培养了一大批既懂采编又懂经营的全才。

胡政之卓有成效的人力资源管理方法,为《大公报》聚拢了一大批人才,成为近代史上最为成功的报纸之一。我国老一辈著名报人徐铸成先生曾经高度评价他说:“邵飘萍、黄远生诸先生富有采访经验,文笔恣肆,而不长于经营。史量才、汪汉溪诸先生工于筹计,擘画精至,而不以著述见长。在我所了解的新闻界前辈中,恐怕只有胡政之先生可称多面手,‘文、武、昆、乱不挡’。后起的成舍我辈,虽然也精力充沛,编辑、经营都有一套,但手面、魄力,似乎都不能与胡相比。”^⑫斯言可谓得当。

2.胡政之报业人力资源管理思想分析

笔者认为,胡政之的人力资源管理思想,可以概括为“以共同的理想为感召、以明晰的制度为保障、以自身的言行榜样、以人性的管理为手段”。这其中理想的感召力又是第一要素。在制度保障和人性管理的基础上,将办报理念潜移默化地植入日常的经营活动中,从而将其化为所有员工的共同理想,让他们愿意为之去奋斗。笔者将其总结为:报纸的管理者应当是既有远大理想,愿意为新闻事业和社会进步献身,又有经营管理才能,熟悉媒体行业运作规律的“报人”,而发

现和培养这种“报人”,是媒体行业人力资源管理的中心。用他自己的话来说就是:“我们的最高目的是要使报纸有政治意识而不参加实际政治,要当营业做而不单是大家混饭吃就算了事。这样努力一二十年之后,使报纸真正代表国民说话。”^⑬

这种思想,不独胡政之有之,也或多或少地体现在当时的许多著名报人如张季鸾、邹韬奋、史量才、成舍我等身上。邹韬奋曾指出:“事业性的维持,必须在量入为出的范围内,否则便是不顾现实,破坏本店的生存。……不但如此,我们为着要发展事业,在不违背我们事业性的范围内(我们当然不专为赚钱而做含有毒菌落后的事业),必须尽力赚钱,因为我们所赚的钱都是直接或间接用到事业上面去。”^⑭即便是素有吝啬之名的成舍我也表示,他之所以主张“报纸大众化”,乃是因为“(要树立一个近代国家)第一步,必开创一种新风气,使全国国民对于报纸,皆能读、爱读、必读,……然后国家的观念,才能打入最大多数国民的心中,国家的要基才能树立坚固”。^⑮

细细考察这种思想,我们不难发现隐藏其背后的复杂的社会文化因素。这一时期的知名报人大多具备同样的经历:出生于晚清末年,早期受过良好的中国传统文化教育,后又出国留学考察或与西方著名报人有过密切接触。所以,他们大都是报人、文人、中国人的“三位一体”,即因为他们是中国人,所以他们热爱内忧外患战乱频仍的近代中国;因为他们是文人,所以他们坚持“士志于道”,坚信“天下有道,以道殉身;天下无道,以身殉道。”现代西方文化的传入给他们提供了报纸这一虽不入仕但却可以更好地影响社会的工具,所以他们选择了做报人。在同时期的英国报业大亨们还在“用极端的严厉来保证他们个人的绝对权威”,用“有关意外事故、犯罪、离婚和趣闻的报道”来吸引读者,用大量派发免费礼物的方式来招徕订户的时候;^⑯当美国的报人们还在宣称“报纸是一种私人企业,社会即没有给

他任何特权,它对社会也不负任何义务,因此它不受社会利益的影响,报纸很显然是其业主的财产,报纸业主是自负盈亏地出售其产品的”^⑧的时候,他们就已经旗帜鲜明地将报纸的社会功能放在了第一位并且成功地将其贯彻到了经营管理当中。从这一点上来说,他们已经走在了同时期西方的前面。

三、胡政之报业人力资源管理思想的现实意义

笔者认为,在现阶段重提这一思想,对于当前中国媒体业的人力资源管理问题,至少具有两方面的意义。

首先,从微观层面上来讲,胡政之们的许多具体做法,在人才的选、用、育、留等各方面,对于当前传媒业都有很强的借鉴价值,有些甚至可以直接拿来使用。比如,由于传媒业对于进入者设立了越来越高的门槛,同时,由于学校教育与实践的脱节,许多学生并没有机会和时间去体验媒体工作的特点。这就导致了传媒单位在选用新人特别是从学校直接挑选毕业生的时候,要么是双方都缺乏了解的“闪婚”,要么是权力关系的安排,要么是一张考卷的“统考”。所以,当前媒体一方面应当重拾曾经被证明行之有效的通讯员制度,一方面应当与所在城市高校密切联合,选拔优秀学生长期系统地进入媒体实习,从中发掘人才。再如,当前媒体招聘中往往是“编经分离”,采编部门主要针对新闻学及相关专业,经营部门则主要针对经济管理专业,而在人才的使用中也基本遵循这一原则,造成了采编部门往往不懂经营管理,而经管部门也往往不懂新闻规律的现象。同时,现今媒体高层领导多从采编部门产生,当一个从未接触过经营管理的编辑或记者执掌媒体大局时,经管方面的短板便会大大制约其能力的发挥。所以,胡政之打通二部的做法就非常值得借鉴。媒体可以在采编、发行、广告等岗位之间建立轮换制度,定期选拔有培养前途的记者从事发行和广告业务,同时也选拔发行和广告人才进入采编领域,并将这

种综合从业的经验作为内部选拔和培养干部的一条主要途径。

其次,笔者认为,这种思想更重要的价值,来自于其宏观的方面,即在媒体从业者中树立一个什么样的理想和如何树立这种理想。

如前所述,传媒从业者区别于其他行业的一个根本之处,就在于其对于职业理想的强调。“我们的社会需要对当日事件进行准确而真实的报道。我们需要了解我们自己所在的地方、地区和国家发生了什么事情。我们需要所有其他国家的可靠信息。我们需要为其他国家提供关于我们自己的同样信息。我们需要一个交换关于公共事务的评论和批评的市场。我们需要以宏大的规模再现具有曾经是两个世纪前乡村聚会特点的公开辩论。我们需要将现代社会各个组成部分的图像,投射给所有群体、地区和国家。我们需要阐明我们的社会和其他社会的目标和理想。”^⑨这是社会对于媒体的要求,也是媒体应当承担起的社会责任。作为这个行业的从业者,理应具有远大的理想,以国家和民族的利益为己任,关注社会发展进程,尽力为受众报道事实,揭示真理,铁肩担道义,妙手著文章。媒体也应该努力树立与这种理想相适应的文化环境,并且通过种种手段将其化为每个员工的行动。

这种做法,不仅是历史上成功的经验,更是现代传媒业人力资源管理中的关键因素。吴飞教授在2003年进行的一项调查显示,对于传媒从业者,“个体成长”和“工作自主”的激励程度要大大高于“业务成就”和“金钱财富”,而“构建积极进取的组织文化”、“营造学习型组织和学习型个人”、“给他们更大的工作自主的空间”和“让他们更有工作成就感”则是提高新闻从业者职业满意度的有效手段。^⑩当前传媒业应当尽快改变短视的做法,回归新闻理想,这样才能更好地团结员工,共同奋斗,而这也正是在探讨当前中国传媒业人力资源管理的现实问题时,最应当向胡政之、张季鸾等先贤们借鉴的。

注释

①曹鹏:《媒介人力资源管理之难点与热点问题》[J],《新闻与写作》,2005年第8期。

②包国强:《论传媒竞争力的提升》[J],《今传媒》,2007年第12期。

③范以锦:《让市场催生传媒职业经理人》[J],《传媒》,2008年第6期。

④⑨曹鹏:《传媒业正视经营管理人才短缺危机》[J],《新闻记者》,2001年第1期。

⑤⑥周劲:《传媒治理结构:制度分析与实证研究》[J],《现代传播》,2005年4月第4期。

⑦孙晓丹:《浅析中国媒体职业经理人的激励问题》[J],《新闻知识》,2007年第3期。

⑧王庆:《我国媒介人力资源管理之弊端分析》[J],《声屏世界》,2007年第2期。

⑩《新闻界人物》编辑委员会编:《新闻界人物》第四册[M],北京:新华出版社,1984年8月第一版,第143-144页。

⑪⑫徐铸成:《报海旧闻》[M],上海:上海人民出版社,1981年第一版,第100页,第96页。

⑬吴廷俊:《新记大公报史稿》[M],武汉:武汉出版社2002年第一版,第1页。

⑭邹韬奋:《事业管理与职业修养·生活史话》[M],北京:三联书店,1998年9月第一版,第90-91页。

⑮《我们的宣言》[N],《立报》,1935年9月20日第一号。

⑯[英]詹姆斯·卡瑞珍·辛顿著,栾铁枚译:《英国新闻史》[M],北京:清华大学出版社,2005年8月第一版,第36-39页。

⑰[美]韦尔伯·斯拉姆等著,中国人民大学新闻系译:《报刊的四种理论》[M],北京:新华出版社,1980年11月第1版,第84页。

⑱[美]新闻自由委员会著,展江,王征,王涛译:《一个自由而负责的新闻界》[M],北京:中国人民大学出版社,2004年8月第一版,第41页。

⑲吴飞:《新闻从业人员的职业满意度》[J],《新闻与传播研究》,2005年第3期。